



## Studi Kasus Preferensi Kepemimpinan Alumni LATSAR CPNS Tahun 2025 di Wilayah Kerja BDK Denpasar

Ninik Uswatun Fadilah<sup>1\*</sup>, I Wayan Lasmawan<sup>1</sup>, Desak Putu Parmiti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia

\*Corresponding Author's e-mail: [ninik.tik2020@gmail.com](mailto:ninik.tik2020@gmail.com)

### Article History:

Received: December 15, 2025

Revised: January 17, 2026

Accepted: January 30, 2026

### Keywords:

Civil servant candidates,

Effective leadership;

Generation Z; Leadership

preferences; Society 5.0

**Abstract:** *This study examines the preferences for effective leadership among prospective civil servants who participated in the 2025 Pre-Service Training (Latsar CPNS) at the Balai Diklat Keagamaan Denpasar. Strengthening leadership competence is essential for building a professional and adaptive state apparatus, particularly among Generation Z employees who are entering government institutions during the era of rapid digital transformation. The purpose of this research is to identify how participants perceive effective leadership across five key indicators: leadership character, leader attitudes, positive leadership behaviors, negative leadership tendencies, and leadership competencies relevant to Society 5.0. This study employs a mixed-method case study design using multiple-choice questions and open-ended responses. Quantitative data were analyzed descriptively, while qualitative data were examined using the Miles and Huberman interactive model (data reduction, data display, and conclusion drawing). The findings reveal that participants prefer leaders who are democratic, open, communicative, supportive, and technologically competent. Positive leadership practices are highly valued, while negative leadership behaviors such as intimidation and resistance to innovation are strongly rejected. The aspect with the highest preference score in leader attitudes indicates that 70.5% of participants expect leaders who are trustworthy, reliable, and open. The study concludes that effective leadership for Generation Z requires a combination of ethical character, participatory attitudes, digital competence, and the ability to empower subordinates. Recommendations emphasize the urgency of leadership development programs aligned with the demands of Society 5.0.*

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



**How to cite:** Fadilah, N. U., Lasmawan, I. W., & Parmiti, D. P. (2026). Studi Kasus Preferensi Kepemimpinan Alumni LATSAR CPNS Tahun 2025 di Wilayah Kerja BDK Denpasar . *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(1), 405–418. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i1.5351>

## PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) aparatur merupakan pilar utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. SDM aparatur harus fleksibel,

profesional, dan mampu mengelola perubahan strategis lingkungan birokrasi. Hambali (2019) menyatakan bahwa dalam konteks organisasi pemerintahan kualitas SDM aparatur sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, dimana pemimpin memiliki otoritas untuk mengarahkan, menggerakkan dan memberdayakan pegawai dalam mencapai tujuan organisasinya [1]. Transformasi digital era *Society 5.0* telah merubah pola kerja aparatur serta memperkuat kebutuhan akan kepemimpinan yang terbuka, kolaboratif dan berbasis data. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk menjamin kinerja organisasi pemerintahan dan kualitas pelayanan publik [2]. Kepemimpinan yang efektif menjadi semakin penting ketika pemerintah memasuki era transformasi digital dan menghadapi dinamika generasi baru yang memiliki pola pikir, sifat, dan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya [3]. Kondisi ini membuat lembaga pemerintah, termasuk lembaga pelatihan, perlu memahami preferensi kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi baru, terutama kelompok Calon ASN yang baru dipekerjakan.

Bergabungnya generasi Z ke dalam birokrasi pemerintah, menjadi semakin penting untuk mengembangkan model kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi digital. Generasi Z tiba di pekerjaan pertama mereka dengan harapan, preferensi, dan perspektif mereka sendiri terhadap dunia kerja. Generasi yang berbeda akan memiliki pola pikir yang berbeda mengenai sikap, perilaku, keyakinan, dan nilai [4]. Generasi Z dikenal dengan *digital native* yang tumbuh dan berkembang bersama teknologi digital serta terbiasa dengan akses informasi yang cepat, transparan, dan komunikasi dua arah, sehingga mereka lebih menghargai hubungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan berbasis kolaborasi daripada struktur hierarkis tradisional [5]; [6]. Mereka biasa bekerja secara kolaboratif, terbuka, cepat menyesuaikan diri dengan teknologi dan membutuhkan ruang untuk menyuarakan pendapat mereka. Kwartawaty et al. (2024), yang memetakan studi preferensi kepemimpinan generasi ini menunjukkan bahwa gen Z cenderung memilih gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan komunikatif karena memungkinkan mereka terlibat aktif (adanya ruang) dalam pengambilan keputusan serta merasa dihargai dalam organisasi [7]. Studi lain menunjukkan bahwa Generasi Z menginginkan pemimpin yang proaktif, komunikatif, demokratis, dan mampu menggunakan teknologi [8]. Perbedaan karakteristik generasi ini dengan generasi sebelumnya menimbulkan tantangan tersendiri bagi organisasi publik, yaitu dalam membangun relasi antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian, karakteristik unik Gen Z menuntut adanya penyesuaian gaya kepemimpinan agar organisasi pemerintahan dapat mempertahankan keterlibatan, kreativitas, dan kinerja efektif di era modern.

Kepemimpinan dalam organisasi publik tidak hanya dianggap sebagai kemampuan untuk mempengaruhi pegawai di bawahnya, tetapi juga sebagai proses yang direncanakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aktif dan inovatif. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi, inovasi, dan kinerja pegawai di berbagai organisasi [8]. Kepemimpinan yang visioner dan transformasional terbukti mampu mendorong kreativitas, semangat kerja, dan komitmen pegawai, sehingga memperkuat kualitas layanan publik dan efektivitas organisasi [9]. Penelitian Asriani et al. (2024), menegaskan hal yang sama bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan emosional, motivasi dan dapat membangun hubungan kerja yang positif terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan [10]. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Brown et al. (2020), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan terdistribusi mampu membuka ruang kolaborasi yang lebih luas dan memfasilitasi inovasi berbasis jaringan dalam organisasi pendidikan. Dengan demikian, efektivitas

kepemimpinan tidak hanya dinilai dari kemampuan mengarahkan, tetapi juga kemampuan memberdayakan dan mendorong partisipasi [11].

Perkembangan teknologi menuntut pemimpin untuk memiliki kompetensi digital yang memadai. Penelitian AlAjmi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital sangat signifikan memengaruhi kemampuan organisasi untuk menggunakan teknologi dalam pembelajaran dan pelayanan [12]. Pemimpin publik yang mahir dalam teknologi dapat mendorong adopsi teknologi secara cepat dan efektif, meningkatkan kualitas proses kerja, dan mendorong inovasi organisasi. Navaridas-Nalda et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan fasilitatif sangat penting untuk mendorong budaya digital, mengajak bawahan untuk berbicara, dan memasukkan teknologi ke dalam rutinitas kerja sehari-hari [13].

Di sisi lain, banyak penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik juga mencakup elemen transformasional, komunikasi visi yang jelas, pengambilan keputusan berbasis data, dan pemberdayaan bawahan. Melalui studi kasus di Jepang, Yada et al. (2025) menemukan bahwa komunikasi nilai-nilai organisasi, kemampuan untuk menggunakan data dalam pengambilan keputusan, dan perpaduan antara arahan top-down dan otonomi bottom-up adalah faktor-faktor yang menentukan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi publik [14]. Penemuan ini mengkonfirmasi gagasan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam organisasi publik merupakan fenomena yang kompleks yang menggabungkan berbagai karakteristik, strategi, dan kemampuan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami preferensi kepemimpinan yang diharapkan oleh Calon Aparatur Sipil Negara (CASN), khususnya alumni Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS Tahun 2025 di Balai Diklat Keagamaan Denpasar. Pemahaman ini akan membantu instansi dalam merumuskan model kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi Z serta meningkatkan efektifitas organisasi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana preferensi kepemimpinan efektif menurut Calon ASN alumni Latsar CPNS Tahun 2025 di Balai Diklat Keagamaan Denpasar?” Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui preferensi kepemimpinan efektif pada Calon ASN, yang diukur melalui lima indikator utama, yaitu: (1) karakter kepemimpinan; (2) sikap pimpinan; (3) aspek positif kepemimpinan efektif; (4) aspek negatif kepemimpinan efektif; dan (5) kemampuan pimpinan di era society 5.0. Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengembangkan kebijakan pembinaan ASN, meningkatkan relevansi materi kepemimpinan dalam Latsar CPNS, dan menambah literatur tentang kepemimpinan yang efektif dalam konteks generasi Z di birokrasi Indonesia.

## **LANDASAN TEORI**

Gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama melibatkan idealism, motivasi inspirasional, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual [15]. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengelolaan organisasi. Northouse dalam Al – Aghbar et al. (2019) menyatakan kepemimpinan efektif dipahami sebagai proses mempengaruhi dan menggerakkan anggota organisasi (pegawai) untuk mencapai tujuan secara optimal melalui penggunaan keterampilan interpersonal, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang tepat [16].

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud ketika dijalankan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.

Nurwahidah, et al. (2024), menyebutkan beberapa gaya kepemimpinan yaitu: kepemimpinan otoriter, demokratis, karismatik, laissez-faire, transaksional, transformasional dan kepemimpinan birokrasi [17]. Sementara Muntatsiroh & Hendriani menggolongkan tipe atau bentuk kepemimpinan dari beberapa ahli yaitu: autokratis, demokratis, laissez-faire (kendali bebas), transformasional, situasional, karismatik, dan transaksional [18]. Autokratis dicirikan dimana pemimpin mengendalikan penuh (otoriter) dan melaksanakan keputusan secara sepihak. Demokratis dicirikan dengan adanya partisipatif, musyawarah dan bersifat terbuka terhadap kebaruan maupun masukan saran dan kritik. Laissez-faire (kendali bebas) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberi kebebasan penuh sehingga minim kontrol. Gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan menginspirasi, memotivasi dan memberi visi bersama. Situasional dicirikan dimana pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan kondisi situasi lingkungannya. Karakter kepemimpinan karismatik dimana pemimpin tampak berwibawa, menarik dan memengaruhi dengan personalitasnya. Transaksional dicirikan dengan adanya imbalan, target, hukuman dan kinerja yang terukur.

Delapan (8) karakteristik kepemimpinan ideal menurut Pinggala & Wibawa (2022) adalah cerdas, bertanggung jawab, jujur, dapat dipercaya, inisiatif, adil, lugas, konsisten dan tegas. Pemimpin memiliki kecerdasan tinggi, bertanggung jawab penuh kepada bawahannya, berkarakter jujur sehingga dipercaya oleh bawahannya. Dapat dipercaya baik perkataan maupun perbuatannya, tegas dan konsisten dalam menghadapi kebijakan yang ada, tidak diskriminatif dan semana-mena terhadap bawahannya serta memiliki inisiatif yang tinggi [19]

Kepemimpinan yang efektif mencakup aspek positif dan negatif yang secara signifikan berdampak pada dinamika organisasi. Pada aspek positif pemimpin yang efektif dicirikan dengan adanya kecerdasan emosional, kemampuan komunikasi yang baik, empati, kepercayaan dan mampu memotivasi tim, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan produktifitas dan keberhasilan organisasi [20]. Sebaliknya, sifat kepemimpinan negatif, seperti: resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemberdayaan, dan perilaku toxic, dapat menciptakan lingkungan kerja yang merugikan, mengakibatkan moral rendah, dan penurunan keterlibatan, serta peningkatan stres karyawan [21].

Kompleksitas gaya kepemimpinan yang ada mulai dari otokratis hingga transformasional menyoroti bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang efektif secara universal; sebaliknya, model gabungan yang mengintegrasikan berbagai gaya dapat menghasilkan hasil yang lebih baik [20]. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dapat mendorong kesuksesan, namun memerlukan pertimbangan yang cermat dan manajemen proaktif untuk mengurangi efek buruk pada tim dan organisasi, termasuk perkembangan zaman era Society 5.0.

Society 5.0 adalah sebuah konsep yang menggambarkan sebuah masyarakat yang berfokus pada teknologi dan digerakkan oleh inovasi, bertujuan untuk menciptakan sebuah masyarakat yang lebih efisien, produktif, dan ramah lingkungan dengan memanfaatkan teknologi dan inovasi dalam semua aspek kehidupan. Society 5.0 merupakan era dimana teknologi dan manusia saling berinteraksi dengan baik, dimana AI dan IoT digunakan untuk mengoptimalkan potensi manusia dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia di era Society 5.0 meliputi: kemampuan beradaptasi dan belajar dengan cepat; kemampuan berpikir kreatif dan

inovatif; kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama; kemampuan berpikir analitis dan kritis; kemampuan mengelola teknologi; dan kemampuan untuk menghargai nilai-nilai manusia [22]. Era Society 5.0 ini identik dengan generasi muda yang menguasai teknologi. Generasi baru ini sering disebut sebagai generasi Z, sebagai kelompok usia dominan dalam rekrutmen CASN beberapa tahun terakhir yang memiliki karakteristik sangat kreatif, gaul, cakap teknologi dan selalu ingin diperlakukan secara unik serta ingin dilibatkan secara partisipatif dalam mengambil keputusan [15].

Kepemimpinan digital atau digital leadership adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam menghadapi era Society 5.0. Digital leadership menuntut penguasaan terhadap literasi digital, kemampuan manajerial berbasis teknologi, komunikasi virtual yang efektif, serta kecakapan berpikir kritis dan adaptif terhadap perubahan teknologi [23]. Pemimpin perlu memiliki pemahaman terhadap ekosistem digital organisasi serta kemampuan dalam pengambilan keputusan strategis berbasis data. Disinilah kepemimpinan transformasional diperlukan sebagai pendekatan penting dalam era digital untuk membimbing organisasi melalui perubahan yang diperlukan untuk berhasil [24]. Konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi melalui visi yang jelas, keteladanan moral serta perhatian terhadap pengembangan individu pegawai, seiring perkembangan teknologi digital dan tuntutan era Society 5.0 perlu dikontekstualisasikan dalam kerangka digital leadership.

Integrasi tersebut menjadi penting untuk menjawab kebutuhan generasi Z yang mengharapkan pemimpin yang visioner, komunikatif, adaptif terhadap teknologi dan tetap menjunjung nilai-nilai etika serta keadilan. Adaptasi paradigma kepemimpinan dapat dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat membantu dalam merumuskan visi pendidikan yang sejalan dengan karakteristik Society 5.0 dan mendorong kemampuan berpikir kritis [25]. Generasi Z dikenal praktis, mampu menyesuaikan diri dengan cepat, mahir dalam teknologi, dan menginginkan kritik dan peluang untuk berkontribusi. Partisipan memilih pemimpin yang proaktif, mendukung, dan ramah teknologi, hasil sangat konsisten dengan studi sebelumnya [3]. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif pada era digital bukan sekadar kepemimpinan berbasis teknologi, melainkan kepemimpinan transformasional yang diperkuat oleh kompetensi digital, sehingga mampu mengelola perubahan secara manusiawi dan berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Fokus penelitian adalah alumni Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS Tahun 2025 dari Balai Diklat Keagamaan Denpasar. Total alumni pelatihan 799 orang, teknik pengampilan sampel dengan purposive sampling yakni alumni yang bersedia mengisi kuesioner penelitian dan diperoleh 95 partisipan. Merujuk pada teknik penentuan sampel oleh Yount dengan total populasi range 101 – 1000, maka sampel (partisipan) memenuhi 10% bahkan lebih. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data Primer diperoleh melalui studi kasus terhadap alumni LATSAR CPNS Tahun 2025 di wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Denpasar (Bali, NTB dan NTT) menggunakan instrumen berupa kuesioner kepada 95 partisipan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur dari sumber-sumber ilmiah open access dengan kata kunci “kepemimpinan efektif”, “kepemimpinan digital”, “kepemimpinan era society”, serta

studi terkait “karakteristik generasi Z”. Studi literatur dilakukan untuk memperkuat analisis dan interpretasi data, serta memberikan konteks teoritis yang relevan.

Instrumen berupa kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka pada lima indikator utama: (1) karakter kepemimpinan; (2) sikap pimpinan; (3) aspek positif kepemimpinan efektif; (4) aspek negatif kepemimpinan efektif; dan (5) kemampuan pimpinan di era Society 5.0. Validasi instrument melalui validasi isi (*content validity*), dengan memastikan kesesuaian antara indikator kepemimpinan efektif, tujuan penelitian, dan butir pertanyaan yang diajukan. Lima indikator utama yang digunakan telah mempresentasikan konstruk kepemimpinan efektif secara komprehensif sesuai dengan kajian literatur. Pertanyaan terbuka digunakan untuk menggali alasan serta pengalaman partisipan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi yang menggambarkan preferensi kepemimpinan efektif pada CASN alumni Latsar CPNS 2025. Selain itu dilakukan analisis sederhana dengan statistik deskriptif berupa presentasi dan diagram untuk memperkuat hasil penelitian.

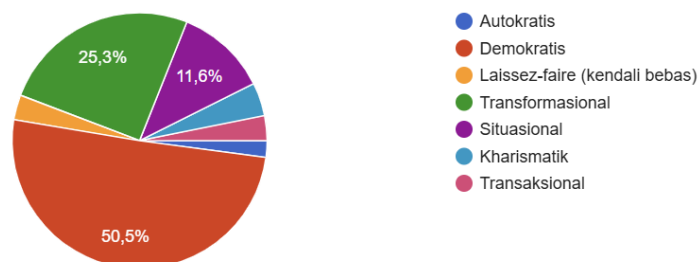
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Partisipan

Biodata partisipan berdasarkan hasil pengisian kuesioner adalah 100% menduduki jabatan fungsional, dengan 51,6% perempuan dan 48,4% laki-laki, serta sebaran usia 23 tahun sampai 36 tahun. Usia atasan langsung partisipan antara 28 tahun sampai 59 tahun.

### Karakter Kepemimpinan

Pada Gambar 1. Diagram Karakter Pimpinan diperoleh bahwa mayoritas partisipan memilih karakter demokratis (50,5%) sebagai karakter kepemimpinan yang paling tepat di lingkungan pemerintahan, diikuti trasformasional sebanyak 25,3%. Pilihan lain situasional, kharismatik, transaksional, *laissez-faire* (kendali bebas), dan autokratis muncul dengan persentase lebih kecil.



Gambar 1. Diagram Karakter Pimpinan

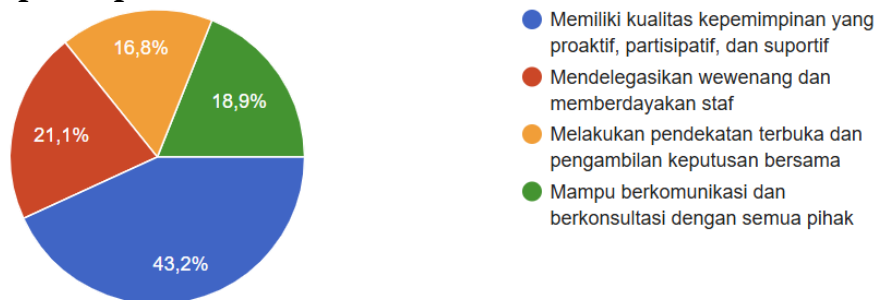
### Sikap Pimpinan

Dari Gambar 2. Diagram Sikap Pimpinan jawaban terbanyak menyatakan bahwa partisipan mengharapkan pimpinan yang terpercaya, dapat diandalkan dan terbuka (70,5%). Pilihan lain kemampuan integrasi informasi (14,7%), kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan pegawai (9,5%) dan beberapa partisipan memilih sifat ambisius, penuh energi/inisiatif (5,3%).



Gambar 2. Diagram Sikap Pimpinan

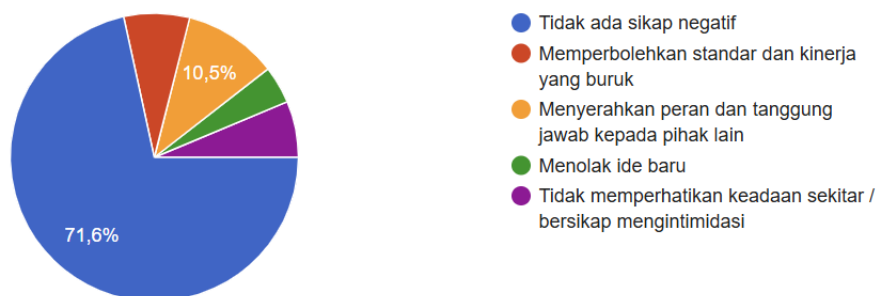
### Aspek Positif Kepemimpinan Efektif



Gambar 3. Diagram Aspek Positif Kepemimpinan Efektif

Aspek positif yang paling banyak dipilih adalah kualitas kepemimpinan yang proaktif, partisipatif, dan suportif (43,2%). Gambar 3. Diagram Aspek Positif Kepemimpinan Efektif juga memperlihatkan aspek lain (delegasi dan pemberdayaan; manajemen pendekatan terbuka dan pengambilan keputusan bersama; kemampuan komunikasi/konsultasi) muncul namun dengan frekuensi lebih rendah.

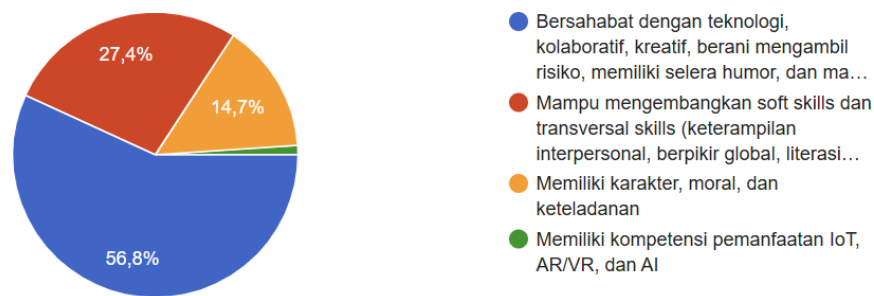
### Aspek Negatif Kepemimpinan Efektif



Gambar 4. Diagram Aspek Negatif Kepemimpinan Efektif

Gambar 4. Diagram Aspek Kepemimpinan Efektif memperlihatkan respon paling banyak adalah tidak ada sikap negatif yang terlihat pada pimpinan (71,6%), hal ini menandakan persepsi umum relatif positif. Di antara aspek negatif yang terpilih, yang menonjol adalah toleransi terhadap standar/kinerja yang buruk dan penyerahan peran/tanggung jawab kepada pihak lain. Ada juga pilihan tentang sikap intimidasi dan menolak ide baru.

### Kemampuan Pimpinan di Era Society 5.0



Gambar 5. Diagram Skill Pimpinan di Era Society 5.0

Partisipan seperti terlihat pada Gambar 5. Diagram Skill Pimpinan di Era Society 5.0 menempatkan penekanan pada sikap bersahabat dengan teknologi, kolaboratif, kreatif, berani mengambil risiko, memiliki selera humor dan mampu memimpin secara holistik (56,8%). 27,4% partisipan menginginkan pemimpin yang mampu mengembangkan soft skills dan transversal skills (interpersonal, literasi media, berpikir global). Kompetensi teknis (IoT, AI, AR/VR) juga disebutkan tetapi cenderung berada pada urutan berikutnya disbanding aspek human-skill dan kolaboratif.

### Hasil Kualitatif (Miles & Huberman)

Hasil penelitian/temuan terhadap pertanyaan kuesioner terbuka dilakukan dengan menemukan pola tema dari jawaban terbuka berdasarkan lima (5) indikator kepemimpinan efektif dari tema yang paling banyak muncul atau disampaikan oleh partisipan. Ditemukan enam (6) tema utama dan disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Tematik Miles-Huberman dari Pertanyaan Terbuka

| Tema                                                     | Makna                                                                                     | Kutipan Partisipan                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kebutuhan akan pimpinan demokratis, dan partisipatif  | Partisipan ingin pemimpin yang melibatkan bawahan, bukan otoriter                         | <i>"Pimpinan harus open minded dan melibatkan pegawai dalam keputusan"</i>                                                              |
| 2. Kepemimpinan sikap supportif dan tidak mengintimidasi | Pemimpin diharapkan memberi ruang ide, berdiskusi, dan memfasilitasi perkembangan pegawai | <i>"Pimpinan kami mendukung program-program dan memberi masukan membangun."</i><br><i>"Beliau supportif, memberi masukan membangun"</i> |
| 3. Komunikasi terbuka                                    | Komunikasi dua arah, transparansi                                                         | <i>"Saya berharap pemimpin lebih open minded dan terbuka."</i>                                                                          |
| 4. Adaptasi teknologi                                    | Kemampuan menggunakan teknologi sebagai standar kepemimpinan modern                       | <i>"Pemimpin harus bersahabat dengan teknologi agar pekerjaan cepat selesai."</i>                                                       |
| 5. Pentingnya Soft Skills                                | Responden menekankan pentingnya pemimpin yang mengembangkan dan                           | <i>"Perlu kemampuan berkomunikasi efektif dan memahami keberagaman."</i>                                                                |

|                                          |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | mencontohkan soft skills seperti komunikasi, empati, kolaborasi, keteladanan, integritas, berpikir kritis dan kreatif                                                                  | <i>“Soft skill adalah sesuatu yang paling penting dan diburuhkan di era ini, dunia ini terlalu besar untuk dilihat dari satu perspektif, jika kita tidak mampu mengupgrade kemampuan inter ataupun intrapersonal maka kita akan tenggelam dalam ketertinggalan zaman”</i> |
| 6. Aspek negatif yang muncul (minoritas) | Intimidasi, kurang responsif, menolak ide. Sejumlah kecil partisipan menyebutkan pengalaman sikap intimidasi dari atasan dan mengkritik pimpinan yang toleran terhadap standar rendah. | <i>“Atasan lebih ke intimidasi dalam pengambilan keputusan.”</i><br><br><i>“Sikap intimidasi masih terlihat dan membuat kurang nyaman”</i>                                                                                                                                |

Berdasarkan analisis tematik Miles–Huberman terhadap jawaban terbuka responden, ditemukan tiga perilaku negatif kepemimpinan yang paling dihindari oleh CPNS, yaitu sikap intimidatif, kurang responsif terhadap kondisi bawahan, dan penolakan terhadap ide baru. Sejumlah kecil responden mengungkapkan pengalaman intimidasi berupa perintah sewenang-wenang, teguran di ruang publik, serta kecenderungan menyalahkan bawahan, yang menimbulkan tekanan psikologis dan rasa tidak aman. Selain itu, pimpinan yang kurang responsif terhadap beban kerja serta cenderung menolak gagasan baru dipersepsikan menghambat partisipasi dan inovasi. Perilaku-perilaku tersebut berdampak pada menurunnya motivasi kerja CPNS, terutama motivasi intrinsik, keberanian berpendapat, dan keterikatan terhadap organisasi, sehingga berpotensi menghambat pembentukan ASN profesional yang adaptif dan selaras dengan kepemimpinan transformasional di era Society 5.0.

## Pembahasan

### Preferensi Terhadap Kepemimpinan Demokratis dan Partisipatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sifat dan praktik kepemimpinan yang paling diinginkan adalah demokratis dan partisipatif. Partisipan CPNS generasi muda cenderung menolak gaya autokratis dan menerima pemimpin yang terbuka dan adaptif. Ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa generasi muda menghargai keterlibatan, ruang untuk berkontribusi, dan kepemimpinan yang memberikan wewenang [26]. Nothouse dalam Al-Aghbar et al. (2019) pemimpin yang humanis dan partisipatif, konsisten dengan teori kepemimpinan modern yang menekankan hubungan interpersonal [16]. Kirchmayer et al. (2020), dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa ada tiga faktor motivasi dominan bagi generasi Z yaitu menikmati pekerjaan, kualitas hubungan dengan rekan kerja dan pencapaian tujuan [4]. Kepemimpinan demokratis memungkinkan pemimpin membantu bawahan dalam membuat keputusan; meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi intrinsik, hal ini relevan dengan karakter ASN muda yang ingin diakui kontribusinya.

Kutipan kuesioner terbuka dari partisipan nomor 49 laki-laki yang berusia 26 tahun menyampaikan karakter kepemimpinan atasannya yang berusia 46 tahun adalah demokratis dengan penjelasan sebagai berikut:

*“Pemimpin saya, Kepala Subbagian Tata Usaha, menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis karena selalu melibatkan seluruh staf dalam setiap proses pengambilan keputusan secara partisipatif, membuka ruang bagi setiap anggota tim untuk menyampaikan ide dan pendapat. Beliau juga mengedepankan musyawarah dalam menyelesaikan persoalan, sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan bersama dan mencerminkan kepentingan unit. Selain itu, sikapnya yang terbuka dan transparan dalam menyampaikan informasi maupun dalam menerima kritik menjadikan suasana kerja lebih nyaman, saling percaya, dan mendorong setiap pegawai untuk berkontribusi secara optimal.”*

Kutipan tersebut mendukung bahwa kepemimpinan demokratis sangat efektif dalam melibatkan generasi muda, dengan mendorong kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama di tempat kerja [27]. Dimana generasi Z ini memiliki preferensi kepemimpinan untuk mewujudkan keaslian, fleksibilitas dan inklusi. Implikasinya adalah perlu mendorong gaya kepemimpinan yang melibatkan generasi Z dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan guna meningkatkan motivasi kerja dan inovasi. Organisasi perlu beradaptasi dengan dinamika tenaga kerja yang berubah, memahami harapan dan karakteristik generasi muda sangat penting dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif yang mempromosikan komitmen dan keterlibatan [28].

### **Kepercayaan, Keterbukaan dan Dukungan sebagai Inti Sikap Pimpinan Efektif**

Kerangka teoritik kepemimpinan efektif yang menempatkan elemen etis, integritas, dan transparansi sebagai dasar legitimasi pemimpin didukung oleh preferensi kuat terhadap pimpinan yang terpercaya, dapat diandalkan, dan terbuka [29]. Kajian literatur tersebut selaras dengan jawaban partisipan nomor 57 yang menyampaikan bahwa:

*“Pemimpin yang terpercaya, dapat diandalkan dan terbuka juga menjadi poin harapan karakteristik pimpinan. Ketika pemimpin sudah dipercaya maka para pegawai juga dengan sepenuh hati melaksanakan tugasnya, begitu juga dapat diandalkan dalam memimpin instansi. Termasuk bersikap terbuka kepada pegawainya.”*

Generasi Z tumbuh dalam lingkungan informasi terbuka, jadi ketidakjelasan atau ketidakkonsistenan mudah menimbulkan ketidakpercayaan. Ini berarti bahwa Pembangunan karakter pemimpin seperti integritas, transparansi dan praktik komunikasi publik internal harus diprioritaskan.

### **Soft Skills dan Kompetensi Digital pada Era Society 5.0**

Hasil menunjukkan dua harapan, yakni (1) kemampuan Soft Skills (kreativitas, interpersonal, dan berpikir kritis) dan (2) kecakapan digital adalah sama-sama penting. Menurut teori Society 5.0, keterampilan yang berpusat pada manusia dan teknologi harus diintegrasikan; manusia dan teknologi harus berdampingan dan saling berkolaborasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan [22]. Partisipan penelitian juga menekankan pentingnya pemimpin yang mengembangkan dan mencontohkan *soft skills*. Responden nomor 94 yang berusia 25 tahun menyampaikan bahwa:

*“Soft skill adalah sesuatu yang paling penting dan dibutuhkan di era ini, dunia ini terlalu besar untuk dilihat dari satu perspektif, jika kita tidak mampu mengupgrade kemampuan inter ataupun intrapersonal maka kita akan tenggelam dalam ketertinggalan zaman”.*

Menurut literatur tentang leadership transformasional dan digital [12] ;(Navaridas-Nalda et al., 2020), pemimpin berfungsi sebagai agen transformasi digital dan fasilitator

budaya belajar. Pemimpin yang efektif harus menggabungkan kemampuan teknis dan kemampuan *soft skills*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ayuningtyas (2023) dimana generasi Z menginginkan pemimpin yang mampu memiliki karakter, moral dan keteladanan karena *soft skill* dan *hard skill* tidak mampu digantikan oleh teknologi [1]. Implikasinya bagi pendidikan ataupun lembaga pendidikan dan pelatihan bahwa program pengembangan pimpinan harus menggabungkan pelatihan digital dengan pengembangan *soft skills* dan etika pemimpin.

### **Persepsi Positif dan Negatif Kepemimpinan Efektif**

Mayoritas partisipan menyatakan bahwa tidak melihat aspek negatif yang signifikan, akan tetapi ada catatan penting tentang toleransi kinerja buruk dan beberapa kasus intimidasi. Meskipun tidak dominan, hal ini memberi sinyal bahwa sebagian kecil pimpinan masih menunjukkan pola lama (otoriter). Hal ini menunjukkan ketidaksesuaian (inkonsistensi) dalam praktik manajemen. Meskipun praktik manajemen demokratis diharapkan, pengawasan dan standarisasi masih diperlukan. Teori kepemimpinan efektif menyatakan bahwa partisipatif tidak berarti tidak memiliki kontrol; perlu ada keseimbangan antara pemberdayaan dan akuntabilitas [30]. Implikasi dari hal ini adalah dengan memperkuat mekanisme penilaian kinerja dan budaya *feedback*, agar pemberdayaan tidak mengawah pada relaksasi standar.

### **Adaptasi Materi Pelatihan Kepemimpinan di BDK Denpasar**

Temuan penelitian menunjukkan perlunya BDK Denpasar menyesuaikan materi pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), yang berperan sebagai mentor atau coach agar selaras dengan preferensi generasi Z. Materi pelatihan tidak hanya menekankan aspek struktural dan normatif kepemimpinan, namun diperkuat dengan menekankan pada kompetensi transformasional dan digital leadership, seperti komunikasi empatik, keterbukaan terhadap umpan balik, serta pengelolaan tim berbasis kepercayaan. Integrasi praktik reflektif melalui simulasi kasus, diskusi dua arah, dan pemanfaatan platform digital diharapkan mampu membekali pimpinan untuk membangun relasi kerja yang partisipatif, mendorong inovasi, serta menghindari pola kepemimpinan otoriter dan intimidatif yang menurunkan motivasi CPNS.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian studi kasus preferensi kepemimpinan efektif pada Calon Aparatur Sipil Negara alumni Pelatihan Dasar CPNS 2025 di wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Denpasar dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan efektif dipersepsikan sebagai kepemimpinan yang berkarakter demokratis, terbuka, adaptif, dan partisipatif, disertai sikap suportif serta mampu membangun komunikasi dua arah dengan bawahan. Aspek positif yang paling dominan adalah kemampuan memberikan arahan jelas, mendukung inovasi, dan mendorong partisipasi bawahan, sedangkan aspek negatif yang masih muncul adalah kecenderungan intimidatif dan kurangnya keterbukaan terhadap ide baru. Pada dimensi kemampuan Society 5.0, responden menekankan pentingnya literasi teknologi, kemampuan kolaboratif, kreativitas, dan pengembangan Soft Skills sebagai kompetensi utama pemimpin masa kini. Temuan ini mengindikasikan bahwa calon ASN generasi baru mengharapkan model kepemimpinan adaptif, humanis, berbasis teknologi, dan mampu membangun hubungan kerja yang partisipatif dan inklusif. Oleh karena itu, lembaga pelatihan dan instansi pemerintah disarankan tidak hanya memperkuat

pembinaan kepemimpinan secara normatif, tetapi juga mengimplementasikan kebijakan konkret seperti penerapan sistem umpan balik 360 derajat berbasis digital sebagai mekanisme evaluasi kepemimpinan untuk memfasiliasi komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai. Selain itu, hasil umpan balik tersebut dapat dijadikan dasar penyusunan program pelatihan kepemimpinan transformasional dan digital leadership guna meminimalkan praktik intimidatif dan resistensi terhadap ide baru. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan responden dan memadukan pendekatan kuantitatif-kualitatif agar gambaran preferensi kepemimpinan ASN generasi mendatang lebih komprehensif.

## DAFTAR REFERENSI

- [1] A. Ayuningtyas, "KEPEMIMPINAN EFEKTIF PADA APARATUR SIPIL NEGARA 'GENERASI Z' (STUDI KASUS ALUMNI LATSAR CPNS TAHUN 2021 DI WILAYAH KERJA PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA REGIONAL YOGYAKARTA)," *Khatulistiwa Profesional: Jurnal Pengembangan SDM dan Kebijakan Publik*, vol. 4, no. 2, pp. 69–79, 2023.
- [2] E. Johnson, C. Mendoza, M. Syafiuddin Sobirin, and Sutrisno, "Strategies of School Principals in Improving Educational Quality: An Analysis of Best Practices in American Schools," *JMPI Jurnal Manajemen, Pendidikan, dan Pemikiran Islam*, vol. 2, no. 2, pp. 112–124, Nov. 2024, [Online]. Available: <https://journal.as-salafiyah.id/index.php/jmpi>
- [3] M. Dimock, "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins." [Online]. Available: [https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=2237883](https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/?gad_source=1&gad_campaignid=2237883)
- [4] Z. Kirchmayer and J. Fratričová, "Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020: What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia," 2020.
- [5] O. Ramadhani and Khoirunisa, "Generasi Z dan Teknologi : Gaya Hidup Generasi Z di Era Digital," *JURNAL PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JUPENDIS)*, vol. 3, no. 1, pp. 323–331, Jan. 2025, doi: 10.54066/jupendis.v3i1.2916.
- [6] H. N. Akimas and M. Claudia, "Leadership Dynamics of Generations Y and Z from a Behavioral Theory Perspective," *International Journal of Asian Business and Management (IJABM)*, vol. 3, no. 3, pp. 237–248, 2024, doi: 10.55927/ijabm.v3i3.9867.
- [7] N. N. Kwartawaty, M. H. Ismail, and N. S. D. Martadi, "Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review," *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, vol. 3, no. 9, pp. 3321–3338, 2024, doi: 10.55927/fjmr.v3i9.11009.
- [8] C. S. L. Ambawani, I. Saputra, T. M. M. Kusuma, B. Sumardjoko, and A. Fathoni, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK," *Journal of Education Research*, vol. 5, no. 4, 2024.
- [9] I. Mukaddamah, "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Dasar," *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, vol. 5, no. 01, pp. 438–448, Aug. 2024, doi: 10.37680/almikraj.v5i01.5834.
- [10] B. Asriani, B. Herlina, S. Syamsiar, and M. Arafah, "Principal Leadership and Teacher Performance Improvement: Findings from a Case Study in Wajo Regency," *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora (JIMSH)*, vol. 6, no. 2, pp. 159–170, Sep. 2024, doi: 10.51454/jimsh.v6i2.768.
- [11] C. Brown, S. MacGregor, and J. Flood, "Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England," *Teach. Teach. Educ.*, vol. 94, Aug. 2020, doi: 10.1016/j.tate.2020.103101.

- [12] M. K. AlAjmi, "The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait," *Int. J. Educ. Res.*, vol. 112, Jan. 2022, doi: 10.1016/j.ijer.2022.101928.
- [13] F. Navaridas-Nalda, M. Clavel-San Emeterio, R. Fernández-Ortiz, and M. Arias-Oliva, "The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools," *Comput. Human Behav.*, vol. 112, Nov. 2020, doi: 10.1016/j.chb.2020.106481.
- [14] T. Yada, T. Kashiwagi, M. Nishino, M. Ono, M. Honjo, and H. Sato, "A case study of successful leadership by an elementary school principal in Japan," *Journal of Educational Administration*, 2025, doi: 10.1108/JEA-11-2024-0384.
- [15] V. Hardian and E. Hermawan, "GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF UNTUK GEN Z," *KENDALI: Economics and Social Humanities*, vol. 1, no. 1, pp. 32–38, Jul. 2022.
- [16] L. Al-Aghbar, O. Elshurafa, and S. Lowrey, "A Review of: Northouse, P.G. & Lee, M. (2019). Leadership case studies in education (2nd ed.) SAGE: Thousand Oaks, CA. Pages: 176: ISBN: 978-1-5443-3018-1," *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, pp. 2–6, 2019.
- [17] I. Nurwahidah, R. Nisa, Nurjamaludin, and R. Nurhidayat, "Karakteristik Kepemimpinan Efektif," *Jurnal Pelita Nusantara*, vol. 1, no. 4, pp. 449–456, Jan. 2024, doi: 10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.300.
- [18] A. Muntatsiroh and S. Hendriani, "TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN DAN TEORI KEPEMIMPINAN DALAM SUATU ORGANISASI," *Jurnal Economic Edu*, vol. 4, no. 2, pp. 172–178, Jan. 2024.
- [19] M. Pinggala and A. Wibawa, "Pentingnya Gaya Kepemimpinan di Era Society 5.0," *Jurnal Inovasi Teknologi dan Edukasi Teknik*, vol. 2, no. 4, pp. 205–210, Apr. 2022, doi: 10.17977/um068v2i42022p205-210.
- [20] J. N. Romero, "Leadership in Perspective: Nature, Challenges, and Future Directions," *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, vol. 6, no. 9, pp. 4429–4442, Sep. 2025, doi: 10.11594/ijmaber.06.09.18.
- [21] T. Karp, "Perspective Chapter: We expect Effective Leadership from Leaders, but is this the Case in Reality? Reframing a Much-Hyped Phenomenon by Investigating the Antithesis," in *Organizational Behavior - Negative Aspects*, IntechOpen, 2023. doi: 10.5772/intechopen.1000579.
- [22] M. R. Aulia, R. A. Syahputra, and R. Suhendra, *KOMPETENSI ERA SOCIETY 5.0 Menyiapkan SDM Menghadapi Serbuan AI*, 1st ed. CV. BABAD BUMI, 2023.
- [23] T. Doli Raharjo and J. Veri, "PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN DIGITAL (E-LEADERSHIP) DI ERA SOCIETY 5.0: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS," *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, vol. 9, no. 5, pp. 8081–8085, 2025.
- [24] M. Veronita et al., "ANALISIS EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENETAPAN KEBIJAKAN ORGANISASI DI ERA DIGITAL," *Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA)*, vol. 1, no. 2, pp. 179–186, Mar. 2024.
- [25] Tobari, "Aktualisasi Gaya Kepemimpinan dalam Pendidikan Era Society 5.0," in *Masa Depan Manajemen Pendidikan Indonesia: Era Society 5.0*, Penerbit BRIN, 2024. doi: 10.55981/brin.1354.c1055.
- [26] L. Irena and E. Z. Rusfian, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Tech Company," *Jurnal Komunikasi*, vol. 11, no. 2, pp. 223–232, Dec. 2019, doi: 10.24912/jk.v11i2.5635.
- [27] J. Mitchell, "Leading Gen Z: The Connected Authentic Leadership Model," *The Scholarship Without Borders Journal*, vol. 3, no. 2, Aug. 2025, doi: 10.57229/2834-2267.1071.

- [28] L. TIDHAR, "MANAGEMENT AND LEADERSHIP FOR GENERATION Z IN AN ERA OF CHANGING EMPLOYEE COMMITMENT," *Journal of Public Administration, Finance and Law*, no. 27, pp. 462–469, 2023, doi: 10.47743/jopafl-2023-27-36.
- [29] A. M. Corriveau, "Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study," *International Journal of Management Education*, vol. 18, no. 1, Mar. 2020, doi: 10.1016/j.ijme.2020.100364.
- [30] A. Rivai, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol. 3, no. 2, pp. 213–223, Sep. 2020, doi: 10.30596/maneggio.v3i2.5291.